

Nama : Dito Wibowo
NIM : 19808144077

A. Profil Perusahaan

Nama : PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK
Nama Komersil : BANK MANDIRI
Bidang Usaha : Bank Umum
Tanggal Berdiri : 2 Oktober 1998
Nomor Izin Usaha : No. Kep-11/PM/MI/2004.
Alamat Pusat : Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 36-38. Jakarta 12190 Indonesia

Bank Mandiri didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah -- yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi Bank Mandiri, dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

Bank Mandiri adalah bank yang berkantor pusat di Jakarta, dan merupakan bank terbesar di Indonesia dalam hal aset, pinjaman, dan deposit. Bank ini sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia.

Konsolidasi dan integrasi

Setelah melalui proses konsolidasi dan integrasi menyeluruh di segala bidang, Bank Mandiri berhasil membangun organisasi bank yang solid dan mengimplementasikan core banking system baru yang terintegrasi menggantikan core banking system dari keempat bank legacy sebelumnya yang saling terpisah. Sejak didirikan, kinerja Bank Mandiri senantiasa mengalami perbaikan terlihat dari laba yang terus meningkat dari Rp1,18 triliun di tahun 2000 hingga mencapai Rp5,3 triliun di tahun 2004. Bank Mandiri melakukan penawaran saham perdana pada 14 Juli 2003 sebesar 20% atau ekuivalen dengan 4 miliar lembar saham.

B. Long Run Strategic Map

Visi

Menjadi partner finansial pilihan utama Anda

Misi

Menyediakan solusi perbankan digital yang handal dan simple yang menjadi bagian hidup nasabah

Nilai-nilai Utama

1. Amanah
Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
2. Kompeten
Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
3. Harmonis
Saling peduli dan menghargai perbedaan.
4. Loyal
Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
5. Adaptif
Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
6. Kolaboratif
Membangun kerja sama yang sinergis.

Rencana & Strategi Jangka Panjang 2015-2020

Bank Mandiri telah mencanangkan transformasi Tahap III 2015-2020. Visi jangka panjang Bank Mandiri adalah “To be The Best Bank in ASEAN by 2020”, atau menjadi Bank terbaik di ASEAN tahun 2020. Rumusan visi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Bank Mandiri bertekad menjadi institusi keuangan terbaik di ASEAN, dalam segi pelayanan, produk, dan imbal hasil kepada pemegang saham, serta manfaat yang diterima oleh masyarakat secara luas. Keunggulan ini dicapai dengan menyediakan layanan jasa dan produk yang terintegrasi, solusi keuangan yang didasari oleh

pemahaman sektor industri yang mendalam dengan ditopang kemajuan teknologi, kualitas manusia dan sinergi bisnis hingga ke perusahaan anak.

- Menjadi kebanggaan negeri dan setiap insan yang bekerja di Bank Mandiri memiliki tanggung jawab yang harus direalisasikan melalui pengelolaan manajemen dan tata kelola perusahaan yang baik.
- Dengan sasaran mencapai kapitalisasi pasar USD55 miliar dan Return on Equity 23%-27% pada tahun 2020, Bank Mandiri bertekad menjadi ikon perbankan Indonesia di ASEAN.

C. Description of Each Stages Objectives

Transparansi:

1. Perusahaan mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan (stakeholder).
2. Perseroan mengungkapkan informasi yang meliputi namun tidak terbatas pada visi, misi, tujuan usaha, strategi Perseroan, kondisi keuangan dan non keuangan Perseroan, susunan Direksi dan Dewan Komisaris, pemegang saham pengendali, manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian intern, pelaksanaan fungsi kepatuhan, sistem dan penerapan tata kelola perusahaan, serta informasi dan fakta material yang dapat mempengaruhi keputusan investor.
3. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut.
4. Asas keterbukaan tetap memperhatikan ketentuan rahasia Perusahaan, rahasia jabatan dan hak pribadi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Akuntabilitas:

1. Perusahaan menetapkan tujuan dan strategi bisnis agar dapat dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingan.
2. Perseroan menetapkan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi setiap organ anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta seluruh jajaran di bawahnya yang sejalan dengan visi, misi, nilai-nilai Perseroan, tujuan dan strategi usaha dari perusahaan.

3. Perseroan harus memastikan bahwa setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta seluruh jajaran di bawahnya memiliki kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam penerapan tata kelola perusahaan.
4. Perseroan menetapkan sistem check and balance dalam pengelolaan Perseroan.
5. Perseroan memiliki ukuran kinerja untuk seluruh jajaran Perseroan berdasarkan pengukuran yang disepakati yang konsisten dengan nilai perusahaan (Culture Values), tujuan dan strategi bisnis Perseroan serta memiliki sistem reward and punishment.

Tanggung jawab:

1. Perseroan berpegang pada prinsip kehati-hatian (prudential banking practice) dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.
2. Perseroan sebagai warga korporat yang baik peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial dengan baik.

Kebebasan:

1. Perusahaan menghindari dominasi yang tidak wajar oleh pemangku kepentingan manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta bebas dari benturan kepentingan.
2. Perusahaan mengambil keputusan secara objektif dan bebas dari tekanan dari pihak manapun

Keadilan dan Kesenjangan:

1. Perusahaan memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran (equal treatment).
2. Perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat untuk kepentingan Perusahaan dan membuka akses informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan.

D. Roadmap Strategi Perusahaan

Program Transformasi Tahap I (2005 - 2009)

Tahun 2005 menjadi titik balik bagi Bank Mandiri, dimana Bank Mandiri memutuskan untuk menjadi bank yang unggul di regional (regional champion Bank), yang diwujudkan dalam program transformasi yang dilaksanakan melalui 4 (empat) strategi utama, yaitu:

- **Implementasi budaya.** Dilakukan dengan restrukturisasi organisasi berbasis kinerja, penataan ulang sistem penilaian berbasis kinerja, pengembangan leadership dan talent serta penyesuaian sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis.
- **Pengendalian tingkat NPL secara agresif.** Bank Mandiri fokus pada penanganan kredit macet dan memperkuat sistem manajemen risiko. Pertumbuhan pasar melalui strategi dan value proposition yang distinctive untuk masing-masing segmen.
- **Meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata.** Pertumbuhan pasar melalui strategi dan value proposition yang distinctive untuk masing-masing segmen.
- **Pengembangan dan pengelolaan program aliansi.** antar Direktorat atau Business Unit dalam rangka optimalisasi layanan kepada nasabah, serta untuk lebih menggali potensi bisnis nasabah-nasabah eksisting maupun value chain dari nasabah-nasabah dimaksud.

Untuk dapat meraih aspirasi menjadi Regional Champion Bank, Bank Mandiri melakukan transformasi secara bertahap melalui 3 (tiga) fase:

Tahap 1 (2006-2007)

Back on Track : Fokus untuk merekonstruksi ulang fondasi Bank Mandiri untuk pertumbuhan di masa depan

Tahap 2 (2008-2009)

Outperform the Market : Fokus pada ekspansi bisnis untuk menjamin pertumbuhan yang signifikan di berbagai segmen dan mencapai level profit yang mampu melampaui target rata-rata pasar

Tahap 3 (2010)

Shaping the End Game : Bank Mandiri menargetkan diri untuk menjadi bank regional terdepan melalui konsolidasi dari bisnis jasa keuangan dan lebih mengutamakan peluang strategi pertumbuhan non-organik, termasuk memperkuat kinerja anak perusahaan dan akuisisi bank atau perusahaan keuangan lainnya yang dapat memberikan nilai tambah bagi Bank Mandiri.

Proses transformasi yang telah dijalankan sejak tahun 2005 hingga tahun 2010 ini secara konsisten berhasil meningkatkan kinerja Bank Mandiri. Hal ini tercermin dari peningkatan berbagai parameter finansial, diantaranya:

- Kredit bermasalah turun signifikan, tercermin dari rasio NPL net konsolidasi yang turun dari 15,34% di tahun 2005 menjadi 0,62% di tahun 2010.
- Laba bersih Bank Mandiri juga tumbuh sangat signifikan dari Rp 0,6 Triliun di tahun 2005 menjadi Rp 9,2 Triliun di tahun 2010.

Sejalan dengan transformasi bisnis di atas, Bank Mandiri juga melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya untuk menjadi pedoman pegawai dalam berperilaku, yaitu 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut “TIPCE” yang dijabarkan menjadi:

- Kepercayaan (Trust)
- Integritas (Integrity)
- Profesionalisme (Professionalism)
- Fokus Pada Pelanggan (Customer Focus)
- dan Kesempurnaan (Excellence).

Program Transformasi Lanjutan (2010 - 2014)

Untuk dapat mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya, Bank Mandiri melaksanakan transformasi lanjutan tahun 2010-2014, yaitu dengan melakukan revitalisasi visinya untuk “Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif”. Dengan visi tersebut, Bank Mandiri mencanangkan untuk mencapai milestone keuangan di tahun 2014, yaitu nilai kapitalisasi pasar mencapai di atas Rp225 triliun dengan pangsa pasar pendapatan mendekati 16%, ROA mencapai kisaran 2,5% dan ROE mendekati 25%, namun tetap menjaga kualitas aset yang direfleksikan dari rasio NPL gross di bawah 4%.

Pada tahun 2014, Bank Mandiri ditargetkan mampu mencapai nilai kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia serta masuk dalam jajaran Top 5 Bank di ASEAN. Selanjutnya di tahun 2020, Bank Mandiri mentargetkan untuk dapat masuk dalam jajaran Top 3 di ASEAN dalam hal nilai kapitalisasi pasar dan menjadi pemain utama di regional. Untuk mewujudkan visi tersebut, transformasi bisnis di Bank Mandiri tahun 2010 akan difokuskan pada 3 (tiga) area bisnis yaitu:

1. Wholesale transaction

Memperkuat leadership dengan menawarkan solusi transaksi keuangan yang komprehensif dan membangun hubungan yang holistik melayani institusi corporate & commercial di Indonesia.

2. Retail deposit & payment

Menjadi bank pilihan nasabah di bidang retail deposit dengan menyediakan pengalaman perbankan yang unik dan unggul bagi para nasabahnya.

3. Retail Financing

Meraih posisi terdepan dalam segmen pembiayaan ritel, terutama untuk memenangkan persaingan di bisnis kredit perumahan, personal loan, dan kartu kredit serta menjadi salah satu pemain utama di micro banking.

Rencana Strategis Tahun 2015

Bank Mandiri telah menyusun target utama tahun 2015, yaitu menjaga kondisi likuiditas dengan LDR < 86%, menjaga kualitas aktiva produktif dengan pertumbuhan kredit (netto) sebesar 19% dan Non Performing Loan (NPL) di level 2.08%, meningkatkan porsi Dana Murah mencapai minimal 64,9%, meningkatkan profitabilitas dengan pertumbuhan rasio fee based income sebesar 28,81% dan Cost Efficiency Ratio (CER) di bawah 40%, dan implementasi inisiatif strategis corporate plan.

Target utama tersebut akan dicapai melalui implementasi sasaran strategis yang dirumuskan menggunakan pendekatan balanced scorecard pada empat perspektif, dengan penjelasan sebagai berikut:

Perspektif Keuangan

- Meningkatkan Company Value, dengan target pertumbuhan nilai Market Cap terbesar di antara pesaing utama.
- Meningkatkan Profitabilitas Bank, yaitu Earning After Tax dan ROE.

- Meningkatkan Market share Kredit dan Dana Murah, dengan target market share kredit mencapai 12.9% dan market share dana mencapai 13.8%.
- Meningkatkan Kualitas Aktiva Produktif, dengan menjaga nilai NPL gross maksimal sebesar 2.08%
- Mengembangkan Transactional Banking, untuk mencapai pertumbuhan fee based income wholesale dan retail.
- Perspektif Pelanggan
- Meningkatkan Ekspansi Kredit, dengan fokus kredit retail sehingga komposisi kredit retail meningkat.
- Meningkatkan Penghimpunan Dana Murah melalui Retail Payment, untuk meningkatkan porsi dana murah.
- Perspektif Bisnis Internal.
- Memperkuat implementasi Good Corporate Governance.
- Meningkatkan Kepuasan Nasabah melalui peningkatan layanan Cabang dan e-channel Bank Mandiri.

Perspektif Pengembangan

- Meningkatkan Inovasi & mengembangkan aliansi/sinergi dengan fokus pada implementasi inisiatif strategis corporate plan dan peningkatan income factor pegawai.
- Selain itu, Bank Mandiri juga akan memfokuskan perhatian pada area-area lain yang menjadi enabler pencapaian target 2015, yaitu pengembangan SDM & implementasi culture, good corporate governance, information technology, dan risk management.

Rencana & Strategi Jangka Panjang 2015-2020

Tantangan ke depan yang semakin kompleks dan kebutuhan untuk terus meningkatkan kinerja secara berkesinambungan serta memberikan kualitas layanan terbaik kepada nasabah membuat Bank Mandiri perlu melakukan transformasi bisnis dan pengelolaan organisasi secara berkelanjutan. Untuk itu, Bank Mandiri telah mencanangkan transformasi Tahap III 2015-2020. Visi jangka panjang Bank Mandiri adalah “To be The Best Bank in ASEAN by 2020”, atau menjadi Bank terbaik di ASEAN tahun 2020. Rumusan visi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Bank Mandiri bertekad menjadi institusi keuangan terbaik di ASEAN, dalam segi pelayanan, produk, dan imbal hasil kepada pemegang saham, serta manfaat yang diterima oleh masyarakat secara luas. Keunggulan ini dicapai dengan menyediakan

layanan jasa dan produk yang terintegrasi, solusi keuangan yang didasari oleh pemahaman sektor industri yang mendalam dengan ditopang kemajuan teknologi, kualitas manusia dan sinergi bisnis hingga ke perusahaan anak.

- Menjadi kebanggaan negeri dan setiap insan yang bekerja di Bank Mandiri memiliki tanggung jawab yang harus direalisasikan melalui pengelolaan manajemen dan tata kelola perusahaan yang baik.
- Dengan sasaran mencapai kapitalisasi pasar USD55 miliar dan Return on Equity 23%-27% pada tahun 2020, Bank Mandiri bertekad menjadi ikon perbankan Indonesia di ASEAN.

Untuk mencapai visi tersebut, strategi pertumbuhan Bank Mandiri ke depan akan difokuskan pada 3 (tiga) area utama sebagai berikut:

- Memperkuat leadership di segmen wholesale dengan melakukan pendalaman relationship dengan nasabah. Strategi ini bertujuan agar Bank Mandiri dapat meningkatkan share of wallet dan rasio crosssell revenue dari nasabah wholesale Mandiri, melalui penyediaan solusi produk wholesale yang terintegrasi, solusi yang berbasis ekspertis di sektor usaha nasabah, dan berperan aktif mendukung aktivitas nasabah Mandiri yang melakukan ekspansi bisnis ke negara lain dengan penyediaan solusi yang bersifat crossborder.
- Menjadi Bank pilihan nasabah di segmen retail, dengan akselerasi bisnis di segmen-segmen utama yang menjadi pendorong utama pertumbuhan bisnis Bank Mandiri, yaitu: (-) Di segmen mikro, Bank Mandiri ingin menjadi penantang terkuat di pasar, melalui kemudahan akses nasabah mikro ke jaringan distribusi Bank Mandiri. (-) Di segmen Small Medium Enterprise (SME), Bank Mandiri ingin menjadi Bank Utama pilihan nasabah SME, melalui penetrasi dan akuisisi nasabah yang difokuskan pada sektor-sektor potensial, untuk memenuhi seluruh kebutuhan nasabah SME. (-) Sedangkan di segmen Individual, Bank Mandiri fokus pada membangun kepemimpinan melalui penawaran produk consumer yang lengkap dan berdaya saing, memiliki inovasi untuk memperkuat dominasi di retail payment.
- Mengintegrasikan bisnis di semua segmen yang ada di Bank Mandiri, termasuk dengan Perusahaan Anak. Melalui strategi ini, Bank Mandiri ingin mendorong budaya cross-sell, baik antar unit kerja yang menangani segmen wholesale dan retail, termasuk dengan perusahaan anak, serta mendorong regionalisasi bisnis dan mengoptimalkan jaringan distribusi di wilayah.

Ketiga area fokus tersebut juga akan didukung dengan penguatan organisasi untuk memberikan solusi layanan terpadu, peningkatan infrastruktur (kantor cabang, IT, operations, risk management) serta penguatan sumber daya manusia.

E. Strategic Statements on Various Specific Objectives

Adapun Program RAKB 2021 – 2025 difokuskan pada 3 (tiga) pilar yaitu:

Pilar Sustainable Banking

Program kerja pilar Sustainable Banking difokuskan pada implementasi LST di 5 sektor prioritas segmen Corporate dan pengembangan Sustainability Bond.

Pilar Sustainable Operation

Pada pilar Sustainable Operation, program kerja jangka panjang difokuskan pada implementasi green office minimal di 5 gedung; green building di 3 gedung, budaya ramah lingkungan pada seluruh Mandirian, serta penguatan privacy & IT data security secara berkelanjutan.

Pilar Sustainable CSR & Financial Inclusion, serta inisiatif enabler.

Pilar CSR & Financial Inclusion difokuskan pada peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui program WMM, Rumah Kreatif BUMN Mandiri Sahabatku, Branchless Banking termasuk turunannya (value chain) serta KUR Ketahanan Pangan yaitu sektor pertanian dan perikanan.

Bank Mandiri menyadari bahwa Sustainable Banking adalah journey, karenanya Bank akan mengimplementasi ESG secara bertahap di lima sektor prioritas yaitu sektor:

- (1) Sektor Perkebunan Sawit dan Crude Palm Oil/CPO
- (2) Sektor Jasa Konstruksi & Infrastruktur
- (3) Sektor Energi dan Air
- (4) Sektor Pertambangan Logam
- (5) sector Industri Makanan dan Minuman

Adapun tahun 2021 merupakan tahun ketiga implementasi ESG, dimana Bank Mandiri akan fokus pada 3 sektor prioritas yaitu sektor perkebunan sawit & CPO, sektor Jasa Konstruksi & Infrastruktur, serta sektor Energi & Air/Renewable Energy

F. Organizational Development Strategies Information

Keberhasilan pengelolaan Perseroan merupakan hasil dari penetapan strategi yang tepat. Melanjutkan Corporate Plan Bank Mandiri, Perseroan telah menjalankan strategi Perseroan dalam rangka mendukung pencapaian target kinerja operasional dan keuangan yang tertuang dalam Business Plan Bank serta menangkap setiap peluang dan potensi bisnis yang ada. Fokus Strategi Bank Mandiri hingga tahun 2020 dituangkan dalam 3 (tiga) strategi utama sebagai berikut.

1. Strategi Percepatan Segmen Pertumbuhan

- a. Menumbuhkan perbankan konsumen dan Kredit Usaha Mikro Multiguna sebagai core baru Bank Mandiri secara agresif menjadi bank pilihan utama terutama untuk kelas menengah melalui produk payroll, KPR, personal loan dan autoloan, serta meningkatkan dana murah (CASA).
- b. Mendorong pertumbuhan segmen Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Usaha Mikro secara selektif dengan tetap menjaga kualitas dan pangsa pasarnya.

2. Integrasikan Strategi Grup

- a. Memperkuat kehadiran Bank Mandiri di antara negara-negara ASEAN.
- b. Meningkatkan produktivitas jaringan Bank Mandiri melalui business process reengineering dan implementasi data analytics.
- c. Mendorong peningkatan kinerja anak perusahaan melalui sinergi mandiri group.

3. Memperdalam Strategi Hubungan Klien

- a. Mendorong bisnis korporasi menjadi kompetensi utama untuk tumbuh lebih agresif dan menjadi yang terbaik di pasar dalam hal pertumbuhan kualitas dan keandalan produk transaksional dan treasury.
- b. Meningkatkan porsi kontribusi pendapatan fee di segmen korporasi dan komersial.
- c. Mengembangkan solusi sektor, melalui penawaran produk khusus dan solusi keuangan.
- c. Mendorong konsolidasi dan penguatan segmen komersial untuk terus tumbuh sejalan dengan pasar.

Selain strategi di atas, Bank Mandiri juga menyiapkan enabler atau dukungan strategis bankwide lainnya guna mendukung pencapaian target bisnis dan aspirasi utama.

Strategi Pemberdaya

- a. Transformasi model layanan melalui digitalisasi untuk meningkatkan efisiensi, yang ditunjukkan dengan menurunnya rasio efisiensi.
- b. Penataan ulang organisasi agar lebih mencerminkan fokus bisnis dan responsif terhadap kondisi pasar secara aman, cepat, dan produktif.
- c. Penyelarasan manajemen risiko untuk menyeimbangkan pertumbuhan dan kualitas.
- d. Pengembangan sumber daya manusia untuk menumbuhkan karakter pemimpin dan kewirausahaan.
- e. Mendorong sinergi budaya kerja (nilai, etos kerja, pola pikir) di Mandiri Group.

G. Personal Development Strategies Information

Bank Mandiri memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai tanpa membedakan jenis kelamin atau jenjang jabatan. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan mengacu pada kerangka pelatihan dan pengembangan yang mencakup seluruh aspek dan metode pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan dan Pengembangan meliputi pengenalan organisasi, visi dan misi, budaya kerja perusahaan, kompetensi teknis yang dibutuhkan, serta kemauan memimpin.

Kerangka pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan kebutuhan bisnis dan diselaraskan dengan strategi Human Capital. Pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan metode life long learning, yaitu program peningkatan kapabilitas pegawai yang tidak hanya dilakukan di dalam kelas pelatihan, tetapi juga melalui experiential learning, antara lain program on the job training, coaching, mentoring, penugasan, dan seterusnya. Selain itu, karyawan diminta untuk melakukan pembelajaran mandiri melalui e-learning dan/atau pengembangan lainnya seperti membaca dan berbagi.

Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Tingkat Jabatan

Wujud komitmen Bank Mandiri dalam memberikan kesempatan yang sama bagi pegawainya dalam mengembangkan kompetensi dapat dilihat pada tabel berikut:

Level Position	Type Training	Program Training	Purpose Training	Total Participants
Board of Commissioners	Inhouse	Leadership	To improve leadership.	2
	Total			2
Directors	Inhouse	Leadership	To improve leadership.	3
		Management	To improve knowledge and competence in terms of company management.	1
		Credit	To improve knowledge and competence in terms of credit field.	1
		Operations	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	4
	Total			9
SEVP	Inhouse	Credit	To improve knowledge and competence of the employees in terms of credit field.	2
		Finance & Accounting	To improve knowledge and competence of the employees in terms of finance and accounting.	1
		General	To improve knowledge and competence in terms of marketing, risk management, and so on.	1
		Leadership	To improve knowledge and competence in terms of leadership.	6
		Management	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	1
	Sub-total			11
	Public	Leadership	To improve knowledge and competence in terms of leadership.	2
		Management	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	1
	Sub-total			3
	Total			14

Level Position	Type Training	Program Training	Purpose Training	Total Participants
EVP/SVP	Inhouse	Credit	To improve knowledge and competence of the employees in terms of credit field.	39
		Finance & Accounting	To improve knowledge and competence of the employees in terms of finance and accounting.	22
		General	To improve knowledge and competence in terms of marketing, risk management, and so on.	67
		Information Technology	To improve knowledge and competence of the employees in terms of information technology.	4
		Leadership	To improve knowledge and competence in terms of leadership.	210
		Management	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	43
		Operations	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	35
	Sub-total			420
	Public	Credit	To improve knowledge and competence of the employees in terms of credit field.	5
		Finance & Accounting	To improve knowledge and competence of the employees in terms of finance and accounting.	1
		General	To improve knowledge and competence in terms of marketing, risk management, and so on.	5
		Information Technology	To improve knowledge and competence of the employees in terms of information technology.	10
		Leadership	To improve knowledge and competence in terms of leadership.	17
		Management	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	4
		Operations	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	5
	Sub-total			47
	Total			467
VP – AVP	Inhouse	Credit	To improve knowledge and competence of the employees in terms of credit field.	2.219
		Finance & Accounting	To improve knowledge and competence of the employees in terms of finance and accounting.	850
		General	To improve knowledge and competence in terms of marketing, risk management, and so on.	1.003
		Information Technology	To improve knowledge and competence of the employees in terms of information technology.	248
		Leadership	To improve knowledge and competence in terms of leadership.	770
		Management	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	1.448
		Operations	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	1.878
	Sub-total			8.416
	Public	Credit	To improve knowledge and competence in terms of credit field.	18
		Finance & Accounting	To improve knowledge and competence of the employees in terms of finance and accounting.	8

SRM – AM		General	To improve knowledge and competence in terms of marketing, risk management, and so on.	50
		Information Technology	To improve knowledge and competence of the employees in terms of information technology.	87
		Leadership	To improve knowledge and competence in terms of leadership.	62
		Management	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	105
		Operations	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	66
	Sub-total			396
	Total			8.812
	Inhouse	Credit	To improve knowledge and competence of the employees in terms of credit field.	5.803
		Finance & Accounting	To improve knowledge and competence of the employees in terms of finance and accounting.	1.827
		General	To improve knowledge and competence in terms of marketing, risk management, and so on.	3.248
		Information Technology	To improve knowledge and competence of the employees in terms of information technology.	888
		Leadership	To improve knowledge and competence in terms of leadership.	1.645
		Management	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	3.461
		Operations	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	5.700
		Sub-Total		

Clerk	Public	Credit	To improve knowledge and competence of the employees in terms of credit field.	32
		Finance & Accounting	To improve knowledge and competence of the employees in terms of finance and accounting.	9
		General	To improve knowledge and competence in terms of marketing, risk management, and so on.	105
		Information Technology	To improve knowledge and competence of the employees in terms of information technology.	115
		Leadership	To improve knowledge and competence in terms of leadership.	56
		Management	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	174
		Operations	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	78
		Sub-total		
	Total			23.141
	Inhouse	Credit	To improve knowledge and competence of the employees in terms of credit field.	3.646
		Finance & Accounting	To improve knowledge and competence of the employees in terms of finance and accounting.	994
		General	To improve knowledge and competence in terms of marketing, risk management, and so on.	2.604
		Information Technology	To improve knowledge and competence of the employees in terms of information technology.	684
		Leadership	To improve knowledge and competence in terms of leadership.	338
		Management	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	3.005
		Operations	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	6.531

Others	Sub-total			17.802
	Public	Credit	To improve knowledge and competence of the employees in terms of credit field.	2
		General	To improve knowledge and competence in terms of marketing, risk management, and so on.	71
		Information Technology	To improve knowledge and competence of the employees in terms of information technology.	74
		Leadership	To improve knowledge and competence in terms of leadership.	17
		Management	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	30
		Operations	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	22
		Sub-total		
	Total			18.018
	Inhouse	Credit	To improve knowledge and competence of the employees in terms of credit field.	323
		Finance & Accounting	To improve knowledge and competence of the employees in terms of finance and accounting.	134
		General	To improve knowledge and competence in terms of marketing, risk management, and so on.	215
		Information Technology	To improve knowledge and competence of the employees in terms of information technology.	22
		Leadership	To improve knowledge and competence in terms of marketing, risk management, and so on.	42
		Management	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	233
		Operations	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	429
		Sub-total		
	Public	Credit	To improve knowledge and competence of the employees in terms of credit field.	1
		General	To improve knowledge and competence in terms of marketing, risk management, and so on.	7
		Information Technology	To improve knowledge and competence of the employees in terms of information technology.	9
		Leadership	To improve knowledge and competence in terms of leadership.	4
		Management	To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	10
Operations		To improve employee insights and competencies related to Bank Mandiri's management activities.	7	
Sub-total			38	
Total			1.436	

Grand Total				51.899
-------------	--	--	--	--------

H. Application of Objectives Strategies

Untuk mewujudkan RBB dan RAKB tahun 2020, Bank Mandiri telah merumuskan sejumlah kebijakan strategis sebagai berikut: [103-2] o Kebijakan Corporate Plan “Restart” 2016-2020 Kebijakan strategi yang disusun untuk Corporate Plan Restart 2016-2020 merupakan pondasi dari kebijakan strategi yang diterapkan serta diimplementasikan di Bank Mandiri. Dalam hal ini Bank Mandiri fokus pada 3 (tiga) fokus area utama sesuai dengan core competence agar tumbuh sehat dan berkelanjutan dengan visi menjadi Indonesia’s best, ASEAN’s prominent melalui:

1. Accelerate The Growth Segment Strategy
 - a. Fokus menumbuhkan bisnis produk KPR Primary melalui penawaran produk KPR yang terjangkau dengan target customer yang selektif.
 - b. Fokus mendorong pertumbuhan New KSM berbasis payroll dan Kredit berbasis agunan. Mendorong Bank at Work (B@W) dengan menawarkan produk kepada nasabah Korporasi berikut jaringan bisnisnya secara terpadu untuk memperluas saluran
2. Integrate The Group Strategy
 - a. Mendorong peningkatan kinerja Entitas Anak melalui sinergi Mandiri Group.
 - b. Meningkatkan produktivitas jaringan Bank Mandiri melalui business process reengineering dan penerapan data analytics.
 - c. Memperkuat peran Bank Mandiri di negara ASEAN.
3. Deepen Client Relationship
 - a. Mendorong bisnis korporasi yang menjadi kompetensi utama untuk tumbuh lebih agresif dan menjadi yang terbaik di pasar dalam hal pertumbuhan kualitas maupun kehandalan produk transaksional dan treasury.
 - b. Meningkatkan porsi kontribusi fee based income di Segmen Wholesale/ Corporate (Large Corporate dan Middle Corporate/ Komersial).
 - c. Mengembangkan sector solution, melalui penawaran produk dan solusi keuangan yang spesifik.
 - d. Mendorong konsolidasi dan penguatan segmen komersial agar tetap tumbuh sejalan dengan pasar

Selain itu, Perseroan juga mempersiapkan enablers atau dukungan strategis lain yang bersifat bankwide untuk dapat mencapai target bisnis, antara lain:

1. Transformasi model layanan melalui digitalisasi untuk meningkatkan efisiensi, yang ditunjukkan dengan menurunnya tingkat efisiensi rasio.
2. Penataan ulang organisasi agar lebih mencerminkan fokus bisnis dan responsif terhadap kondisi pasar secara cepat dan produktif.
3. Penyelarasan manajemen risiko untuk menyeimbangkan pertumbuhan dan kualitas.

Pada periode 2019-2020, Bank Mandiri melanjutkan strategi yang telah dijalankan pada periode 2016-2018 dan periode 2018-2019 serta melakukan upaya perbaikan efisiensi biaya, peningkatan produktivitas, serta meningkatkan pendapatan melalui perbaikan komposisi fee based income.

1. Pengendalian Biaya Operasional Dengan berorientasi pada pertumbuhan bisnis jangka panjang, maka pengendalian biaya operasional menjadi salah satu prioritas utama Corporate Plan. Penggunaan biaya akan lebih difokuskan pada pengembangan jaringan pelayanan yang mendukung pertumbuhan transaksi dan pengembangan infrastruktur berbasis digital yang lebih efisien dengan cara:
 - A. Prioritisasi Memprioritaskan penggunaan biaya untuk inisiatif strategis yang sejalan dengan strategi jangka panjang dan mampu menghasilkan nilai tambah bagi Bank Mandiri.
 - B. Optimalisasi Optimalisasi melalui peningkatan utilisasi dan produktivitas aset di antaranya jaringan e-channel, jaringan kantor, dan aset properti.
 - C. Efisiensi Dalam kondisi ekonomi yang penuh dengan ketidakpastian, disrupsi teknologi, dan layanan keuangan, maka implementasi program efisiensi perlu dilakukan agar biaya operasional tetap terkendali dan laba bank dapat tercapai sesuai dengan ekspektasi.
2. Perbaikan Komposisi Fee Based Income (FBI) Seiring dengan penurunan suku bunga acuan Bank Indonesia (7 days repo rate) yang diprediksikan masih akan berlanjut hingga tahun 2020 diperkirakan akan menekan pertumbuhan Net Interest Margin (NIM), sehingga Bank Mandiri akan berupaya mendorong pertumbuhan pendapatan

non bunga (FBI) untuk menjaga total pendapatan dan keuntungan agar tetap tumbuh melalui:

A. Mendorong pertumbuhan FBI yang bersifat recurring:

- Meningkatkan pendapatan Cash Management melalui integrasi dan optimalisasi layanan H2H bagi nasabah e-commerce dan juga ekosistem pilihan.
- Melakukan optimalisasi e-channel dengan fokus intensifikasi dan ekstensifikasi channel melalui Peningkatan sales volume dan transaksi
- Peningkatan partnership dengan industri fintech dan strategic solution

B. Meningkatkan intensifikasi nasabah eksisting dan fokus pada top player di masing-masing industri, diantaranya:

- Menciptakan produk customer based untuk menghasilkan solusi terbaik (tailored solution) bagi nasabah atas lindung nilai, structured funding, dan kebutuhan nasabah lainnya terkait dengan transaksi treasury melalui Client Advisory Sales.
- Mendorong transaksi derivatif baik dalam rangka hedging maupun investment dengan instrument Call Spread, IRS, CCS, dan Deposit Swap.
- Meningkatkan intensifikasi produk trade pada nasabah anchor segmen Corporate dan Commercial serta mengembangkan structured solutions untuk memenuhi kebutuhan trade mereka.

C. Meningkatkan intensifikasi produktivitas e-channel baik ATM, EDC, maupun Mobile & Internet Banking (Mandiri Online) melalui enhancement fitur ATM yang meliputi pengembangan kebutuhan perusahaan guna mendorong peningkatan fee based income dan customer satisfaction dan operational excellence.

Di luar kebijakan dan strategi tersebut di atas, Bank Mandiri juga telah mengambil serangkaian kebijakan khusus untuk merespons pandemi Covid-19. Kebijakan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Integrasi Bisnis Wholesale dan Retail dengan dengan memaksimalkan potensi value chain pada ekosistem nasabah Wholesale (segmen Corporate, Commercial dan Kelembagaan).

2. Menumbuhkan dan mengoptimalkan potensi Bisnis di wilayah serta sektor di wilayah Indonesia serta sektor-sektor yang pulih lebih cepat dan meningkatkan kolaborasi total relationship antara segmen Wholesale, Retail dan Entitas Anak.
3. Melanjutkan akselerasi digital melalui pengembangan solusi digital, perbaikan proses, modernisasi channel serta peningkatan kapabilitas core banking untuk mendukung aktivitas perbankan nasabah secara lebih cepat dan handal.

Di tengah kondisi perekonomian yang penuh tantangan, segenap Insan Perseroan telah berupaya secara optimal untuk mewujudkan RBB dan RAKB 2020. Secara umum, Bank Mandiri masih mencatatkan kinerja positif selama tahun 2020, meski mengalami penurunan dibanding tahun 2019. Pada tahun pelaporan, Bank Mandiri membukukan pertumbuhan laba bersih konsolidasian sebesar Rp17,66 triliun, turun Rp10,81 triliun atau 37,95% dibanding tahun 2019, yang mencapai Rp28,46 triliun.

I. Evaluation of Firms Strategies

1. Melakukan pelatihan, forum, dan training kepada karyawan secara rutin untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitas pegawai sehingga terhindar dari terjadinya fraud.
2. Meningkatkan ketelitian dan menginvestigasi calon debitur secara mendalam dengan tetap memperhatikan 5C (Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition of economic) agar kredit yang disalurkan berkualitas.
3. Meningkatkan budaya kerja dan menerapkan peraturan Bank yang baik dalam setiap melaksanakan tugas-tugas yang diemban agar operasional perusahaan

Refrensi

www.bankmandiri.com

<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/42/1590>

<https://media.neliti.com/media/publications/72129-ID-evaluasi-atas-strategi-yang-dilakukan-pt.pdf>